

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ерофеев Е.Л., Лукьянец А.А., Ротарь В.Г., Чернов А.Г., Шумский А.А. Основы управления коммунальным комплексом. – Томск: Изд-во UFO-print, 2006. – 565 с.
2. Системные исследования проблем энергетики / Л.С. Беляев, Б.Г. Санеев, С.П. Филиппов и др.; Под ред. Н.И. Воропай. – Новосибирск: Наука, 2000. – 558 с.
3. Бушуев В.В., Воропай Н.И., Мастепанов А.М., Шафранник Ю.К. и др. Энергетическая безопасность России. – Новосибирск: Наука, 1998. – 302 с.
4. Экономическая безопасность Свердловской области / Под науч. ред. Г.А. Ковалевой и А.А. Куклина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2003 – 455 с.
5. Энергетика XXI века: Условия развития, технологии, прогнозы / Беляев Л.С., Лагерева А.В., Посекалкин В.В. и др.; Отв. ред. Н.И. Воропай. – Новосибирск: Наука, 2004. – 386 с.
6. Литвак В.В., Силич В.А., Силич М.П., Яворский М.П. Концепция энергетической безопасности субъектов федерации // Энергосбережение по-томыски: сборник статей, докладов и выступлений / Под ред. В.Н. Уйманова. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2001. – С. 93–111.
7. Данченко А.М., Задде Г.О., Земцов А.А. и др. Кадастр возможностей / Под ред. Б.В. Лукутина. – Томск: Изд-во НТЛ, 2002. – 280 с.

Поступила 07.12.2006 г.

УДК 339.13

ОСОБЕННОСТИ ТЕКУЩЕГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Т.С. Селевич

Томский политехнический университет

E-mail: tatiana@ruscable.ru

Идентифицирован конкурентный анализ, базирующийся на оценках индивидуальных характеристик конкурентов, их сильных и слабых сторон, показано его отличие от экономического, маркетингового, стратегического и некоторых других видов внешне ориентированного анализа. Такой подход позволяет: предвидеть дальнейшее поведение конкурентов на рынке; перейти от пассивно-созерцательного взгляда на конкурентную среду к уверенному, агрессивному и активному отношению к соперникам; обеспечить творческое восприятие персоналом фирмы уникальных возможностей анализа конкурентной среды; вскрыть тесную зависимость между оценкой индивидуальных характеристик конкурентов и возможностями достижения конкурентных преимуществ фирмы.

Существует много определений конкуренции, однако суть большинства их в настоящее время сводится к восприятию конкуренции как незаменимого механизма рыночной экономики, побудительной силы, направляющей деятельность производителей и поставщиков (продавцов) на удовлетворение потребностей потребителей. Данный взгляд обусловлен применением маркетинговой концепции, которая в теории, также как и закон конкуренции, обеспечивают предпосылки для четкой работы экономических систем. Однако на практике функционирование данных законов и концепций ограничено в силу несовершенства рыночных механизмов. Это относится особенно к переходной экономике, которая в настоящее время характерна для России.

Для эффективного функционирования в конкурентной среде, формирования и управления своим конкурентным преимуществом предприятия организуют проведение конкурентного анализа. Главной целью конкурентного анализа является умение определить и быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества. Все усилия в производстве и управлении должны быть направлены на развитие тех качеств своего предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов.

Чтобы обеспечить достойное положение фирмы на рынке, важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке и освоении новых товаров, новой технологии, нового дизайна, нового уровня издержек производства, новых цен, нововведений в системе распределения и сбыта. Тем самым достигается сразу несколько параметров конкурентного превосходства.

Интенсивное развитие в последние годы конкурентного анализа, содержание которого трактуется как сравнительная характеристика сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов [1], порождает необходимость в определении его роли и места среди других видов экономического анализа – комплексного экономического анализа деятельности предприятия, стратегического и маркетингового анализа.

Согласно доминирующей в отечественной литературе точке зрения, комплексный экономический анализ представляет собой совокупность методов, принципов и приемов всестороннего изучения хозяйственной деятельности предприятия (см., например, [2, 3]). Еще более существенно расширяет содержание комплексного экономического анализа Л.Е. Романова, полагающая, что такого рода анализ предусматривает изучение не только экономической, но и технической стороны производства, а также социальных и природных условий

и их взаимосвязей с производством, т. е. части внешней среды [4]. Особую позицию по вопросу раскрытия содержания комплексного анализа занимает В.Г. Дьякова, которая подчеркивает: комплексный анализ (автор называет его «итоговым комплексным экономическим анализом отдельных предприятий») применяется для решения задач стратегического управления и сводится к всестороннему анализу экономической перспективы развития того или иного предприятия [5].

Связывают эти столь разные определения комплексного экономического анализа следующие его характеристики, являющиеся наиболее важными: *во-первых*, охват довольно разных сторон деятельности предприятия (прежде всего, производственно-технической и финансово-хозяйственной), т. е. всесторонность комплексного анализа; *во-вторых*, общность объекта анализа, в качестве которого выступает отдельно взятое предприятие (часто с отдельными элементами внешней среды).

Объектом конкурентного анализа является множество уже имеющихся и будущих конкурентов в соответствующем сегменте рынка, но не само рассматриваемое предприятие, исходя из интересов которого выполняется конкурентный анализ. Содержание конкурентного анализа состоит в сравнительной характеристике сильных и слабых сторон этих конкурентов, а не в проведении «комплексного экономического анализа их производственно-хозяйственной деятельности». Разная направленность двух видов экономического анализа представляется очевидной.

Итак, конкурентный анализ не входит в состав комплексного анализа экономики предприятия вследствие принципиальных различий в объекте анализа, его содержании, направленности и из-за своеобразия методов и приемов сбора исходной информации. Его невозможно отнести также к тематическому комплексному анализу, поскольку «тематика» такого анализа предопределена структуризацией направлений итогового комплексного экономического анализа отдельного предприятия, в перечень которых не может быть «попутно» включена совокупность имеющихся и будущих конкурентов в соответствующем сегменте рынка (т. е. объект рассмотрения в конкурентном анализе).

Стратегический анализ представляет собой анализ внутренних и внешних факторов, важных для разработки целей и стратегии деятельности предприятия. При этом обычно выделяют внутренний и внешний анализ, а также анализ конкурентоспособности [6]. Нередко выполнение стратегического анализа дифференцируют по этапам: первые два этапа — выявление миссии и цели фирмы в долгосрочной перспективе, следующие три — изучение среды нашей фирмы (сначала внешней среды, затем внутренней в два этапа).

С целями конкурентного анализа в какой-то мере может перекликаться внешний стратегический анализ. Этот последний, помимо оценки ры-

ночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение («дальнее окружение»), т. е. проводится в соответствии с моделью GETS. Анализ проводится в контексте выявления возможностей и угроз «дальнего окружения», факторы которого оцениваются в плоскости: влияние на компанию → вероятность их реализации.

Исследование деятельности компании в контексте внешней среды предполагает также анализ общей ситуации и конкурентных условий отрасли («ближнее окружение»). Цель такого анализа — оценка следующих семи ключевых факторов внешней среды:

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Формы и интенсивность конкуренции в отрасли.
3. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
4. Сильные и слабые конкуренты.
5. Возможные действия конкурентов.
6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.

Специфическая особенность исследования внешней среды (в рамках проведения стратегического анализа) — оценка ситуации преимущественно по отрасли в целом. Даже задача анализа конкуренции в отрасли сводится к оценке каждого фактора, определении уровня конкурентного давления и выработке общей стратегии конкуренции, чтобы, *во-первых*, по мере возможности обезопасить компанию от воздействия всех факторов конкуренции, *во-вторых*, использовать правила конкуренции в отрасли на благо компании, *в-третьих*, достичь конкурентного преимущества.

При определении сильных и слабых конкурентов, возможных действий тех и других процедурами стратегического анализа предусматривается разработка карты стратегических групп — ценного инструмента для оценки и сравнения рыночных позиций конкурирующих компаний. Кроме того, производится анализ стратегий конкурентов, выявление сильных и слабых соперников, оценка их конкурентных возможностей, прогноз их ближайших действий. Специалисты по стратегическому анализу утверждают, что хорошо налаженный сбор информации о сопернике позволяет предугадать его действия, подготовить эффективные контрмеры и включить их в план действий компании. Менеджеры, не изучающие конкурентов, рискуют получить неприятный сюрприз в виде неожиданных действий соперников.

При всей заманчивости возможностей и подходов, декларируемых во внешнем стратегическом анализе, многое в нем остается недостаточно раз-

работанным на методическом и «технологическом» уровнях: весьма туманны схемы сбора крайне необходимой информации; способы верификации и обработки данных, полученных из разных источников; процедуры интерпретации результатов.

По-иному выглядит ситуация с внутренним стратегическим анализом. Так, в процессе анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании ее положение исследуется по следующим пяти параметрам:

- эффективность действующей стратегии компании;
- сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность компании по ценам и издержкам;
- устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками;
- стратегические проблемы компании.

Для получения ответа на эти вопросы применяются четыре вида анализа, в совокупности формирующих полный объем стратегического анализа: SWOT-анализ; анализ цепочки ценностей; стратегический анализ издержек; комплексная оценка конкурентоспособности компании. Но в полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий (например, SWOT-анализ).

Ограниченность возможностей и известных инструментов внешнего стратегического анализа может быть частично преодолена посредством развития применения маркетингового анализа. Согласно широко распространенного определения маркетинговый анализ представляет собой изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров. В рассматриваемом контексте маркетинговый анализ представляется сугубо внешним по отношению к позиционирующейся на рынке фирме. Однако К. Фляйшер и Б. Бенсуссан [1] немного по-другому определяют суть маркетингового анализа:

- *marketing analysis* заключается в исследовании рынка и собственных возможностей фирмы для выхода и закрепления позиций на рынке;
- *marketing research (analysis)* — это сбор данных о нуждах потребителей, о конкурентах, о характере товара на рынке для разработки новых идей и стратегий маркетинга.

По нашему мнению, чрезмерно расширительная трактовка содержания маркетингового анализа

не имеет под собой прочного основания: с тем же «успехом» можно было бы включить более узкие виды экономического анализа (управленческий, инвестиционный, маркетинговый, конкурентный и др.) в комплексный анализ. При этом пришлось бы выбрать в качестве объектов столь «комплексного» анализа одновременно и фирму, и инвестиционный процесс, и рынок товаров, и совокупность конкурирующих между собой фирм. Такая эклектика может привести лишь к резкому ухудшению качества получаемой аналитической информации и снижению эффективности управления.

Конкурентный анализ вышел из недр маркетингового анализа. К.С. Фляйшер и Б.Е. Бенсуссан, широко известные в США, Канаде и Австралии специалисты в области конкурентной информации, указывают, что конкурентный анализ базируется (и в этом заключается его главная особенность) на оценке индивидуальных характеристик конкурентов, на сопоставлении сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов [1]. Этот анализ дает как наступательный, так и оборонительный стратегический контекст, в условиях которого следует выявлять возможности и угрозы. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов объединяет разнообразные источники конкурентного анализа в единую основу для разработки и осуществления действительно эффективной стратегии развития фирмы.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов, проводимая в рамках конкурентного анализа, преследует несколько основных целей:

- выявить будущие стратегии и планы конкурентов;
- предсказать вероятные реакции конкурентов на стратегические инициативы фирмы;
- определить, насколько стратегия конкурента соответствует его возможностям;
- понять слабые стороны конкурента и оценить, насколько реально их использование.

Конкурентный анализ, основанный на определении индивидуальных характеристик конкурентов, имеет целый ряд сильных сторон и преимуществ, которые в последние годы обусловили все более интенсивное и повсеместное распространение его методов в промышленно развитых странах.

Во-первых, оценка индивидуальных характеристик стимулирует фирму к принятию уверенного, агрессивного и активного отношения к конкурентной стратегии. Достоверная и полная информация о конкурентах, обеспечиваемая оценкой индивидуальных характеристик, позволяет фирме правильно определить параметры своей стратегии, а не спонтанно реагировать на неожиданные действия конкурентов.

Во-вторых, внутренняя природа оценки индивидуальных характеристик конкурентов такова, что она дает возможность вскрыть и мобилизовать

многие уникальные возможности, которые при ее отсутствии остаются скрытыми, невыявленными. Очень часто сам процесс проведения такой оценки действует как фактор творческого подъема для значительной части персонала фирмы.

В-третьих, тактическое применение процедур оценки индивидуальных характеристик также повышает эффективность формулирования и осуществления стратегии развития фирмы. Аналитический результат оценки, представленный своевременно и в надлежащей форме представляет собой прекрасное средство для выявления связи и организации взаимодействия между соответствующими факторами стратегии.

Вследствие существования тесной зависимости между определением индивидуальных характеристик конкурентов и конкурентными преимуществами, совокупность сильных сторон рассматриваемого вида анализа являются самодостаточными.

Получение развернутой и разнообразной информации о соперниках, на первый взгляд, представляется малореалистичным, если упустить из виду два все существенных момента.

Первый момент: каждой компании следует сформировать у себя специальную инфраструктуру системы конкурентной информации, которая должна включать компетенции на основе четырех отличительных организационных навыков по сбору, обработке, анализу и распространению перечисленных выше сведений.

Второй момент: важно помнить о том факте, что в отличие от интуиции, большая часть информации, требуемой от конкурентной разведки, уже имеется в компании. Это означает, что торговые агенты, сотрудники отдела по маркетингу, менеджеры и специалисты — весь персонал компании — вероятней всего, владеет наиболее ценной информацией о соперниках.

Итак, в промышленно развитых странах особенные знания о соперниках уверенно превращаются в законный источник конкурентного преимущества. Содержание этого конкурентного преимущества состоит в том, что компания, позиционирующаяся на рынке, предлагает всем желающим особую покупательную ценность, определяемую по отношению к предложениям конкурентов. Данное свойство превращает конкурентную информацию в подлинный компонент корпоративной стратегии. Это дает основания считать конкурентный анализ самостоятельным видом экономического анализа, обслуживающим как текущие потребности поддержания на высоком уровне конкурентоспособности фирмы (вместе с маркетинговым анализом), так и, в особенности, потребности стратегического менеджмента.

Конкурентный анализ специфичен по следующим его характеристикам:

- целевому назначению (всестороннее изучение конкурентов для предвидения их дальнейшего поведения на рынке);

- методам сбора исходной информации, среди которых возрастающую роль играет конкурентная разведка;
- по его идеологии (переход от пассивно-созерцательного взгляда на конкурентную среду к уверенному, агрессивному и активному отношению к конкурентам);
- по творческому восприятию персоналом фирмы его уникальных возможностей, позволяющему выявить латентные резервы;
- по возможности вскрыть зависимость между оценкой индивидуальных характеристик конкурентов и конкурентными преимуществами фирмы.

Очень важно также то, что служба конкурентной разведки и анализа — это особое подразделение фирмы, которое не должно входить в состав отдела маркетинга.

Цель текущего конкурентного анализа (ТКА) заключается в оперативном обеспечении менеджмента фирмы аналитической информацией об индивидуальных характеристиках и поведении основных конкурентов на рынке, — информацией, которая дает возможность быстро принимать и реализовывать эффективные управленческие решения тактического характера (для краткосрочных периодов, т. е. чаще всего продолжительностью до 1 года). Этот период целесообразно пролонгировать до 1,5...2 лет, если развитие ситуации в рыночном сегменте по истечении года продолжает определяться преимущественно теми же факторами и конкурентными преимуществами, что и раньше.

Метод ТКА может быть охарактеризован, как совокупность приемов оперативного экономического анализа (построение таблиц, схем и графиков; составление аналитических записок по наиболее важным изменениям; проведение мониторинга текущих изменений и др.). Наиболее важные достоинства используемых приемов — предельно полное и ясное раскрытие содержания, наглядность и выразительность его подачи. Все это способствует хорошему восприятию изменений, происходящих в конкурентных позициях, и адекватному реагированию на новую ситуацию. Вместе с тем, было бы неправильным ограничивать все богатство возможностей, потенциально имманентных конкурентному анализу, только тем, что органически свойственно именно ТКА. В условиях возрастания роли достижения долговременных конкурентных преимуществ (в первую очередь, связанных с бурным развитием высокотехнологичных производств) весьма перспективным является развитие практики применения методов стратегического конкурентного анализа.

Цель стратегического конкурентного анализа (СКА) заключается в выполнении совокупности аналитических операций по оценке, диагностике и прогнозированию изменения индивидуальных характеристик (конкурентных позиций) реальных и потенциальных конкурентов в среднесрочной и

долгосрочной перспективе (на период 3–10 лет) для выработки совокупности альтернативных стратегий развития базовой фирмы (базовая фирма – фирма-инициатор проведения конкурентного анализа).

При проведении СКА в качестве конкурентов базовой фирмы рассматриваются не отдельные предприятия, а соответствующие сектора национальных и региональных экономик, структурные единицы которых в будущем при определенных условиях могут составить конкуренцию нашему предприятию. Конкурентная разведка как информационная база для выполнения анализа в этом случае основывается на сведениях о намеченных общенациональных стратегиях развития и выработанных национальных приоритетах и, кроме того, на оценках и прогнозах перспектив экономического развития той или иной страны либо целых регионов мира, выполненных независимыми организациями. Стратегический конкурентный анализ ориентируется на среднесрочные и долгосрочные прогнозы развития определенных секторов экономики.

В качестве основного метода СКА может рассматриваться система мониторинга и прогнозирования хода развития основных конкурентов, а также непрерывной корректировки параметров альтернативных стратегий развития базовой фирмы. Применяется совокупность специально разработанных кластеров (групп) факторов. Факторы дифференцируются по происхождению (объективные либо субъективные), степени значимости – наиболее значимые, достаточно значимые, менее значимые – и универсальности действия (факторы действуют постоянно на протяжении всего прогнозируемого цикла, либо периодически – на тех или иных фазах цикла). Помимо организации сбора информации с помощью специфических методов, особое внимание уделяется анализу и интерпретации полученной информации, а также разработке прогнозных сценариев развития базовой компании на основании выявленных особенностей конкурентов.

Существует несколько проблем, связанных с проведением анализа результатов конкурентной разведки, а также с последующим кратко- и долгосрочным прогнозированием конкурентной ситуации. Типовые проблемы на этапе интерпретации результатов стратегического конкурентного анализа:

- Жестко различаются и по-разному оцениваются внутренний и зарубежные рынки и конкуренты.
- Конкуренты недооцениваются. Конкурентоспособность и рыночные перспективы собственной продукции переоцениваются.
- Не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии компании.
- Анализ носит четко структурированный по блокам информации характер. Не возникает вопросов на стыке, приводящих к наиболее интересным выводам.
- Недостаточное внимание уделяется смежным рынкам и новым технологиям.

Для исключения ошибок при проведении стратегического конкурентного анализа необходимо выполнение ряда условий:

- Заказчик должен иметь четкое понимание того, для чего проводится данное исследование, т. е. у него должна быть осознанная необходимость в реализации стратегического конкурентного анализа компании как основы для принятия управленческих решений, нацеленных на долгосрочную перспективу.
- Результаты исследования на каждом этапе должны становиться предметом открытого обсуждения специалистами компании. Полученные в конечном итоге результаты не должны стать неожиданностью для сотрудников. В противном случае, несогласие сотрудников с теми или иными заключениями может привести к противодействию реализации разработанной стратегии.
- Пользователь результатов СКА должен быть готов к тому, что итоги исследований могут кардинально отличаться от его представлений об исследуемом вопросе.

Эффективное проведение процедуры стратегического конкурентного анализа позволит предприятию понимать, какие угрозы со стороны конкурентов таятся извне, и быть готовым к изменению соотношения сил на национальном и мировом рынках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 324 с.
2. Баканов М.И., Мельник М.В., Шермет А.Д. Теория экономического анализа / Под ред. М.И. Баканова. – 5-е перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – С. 337.
3. Каньковская А.Р., Тарушкин А.Б. Экономический анализ. – СПб.: Издательский дом «Герда», 2003. – С. 10.
4. Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: Краткий курс лекций. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – С. 15.
5. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 18.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 214 с.

Поступила 27.12.2006 г.